

## COMPENSACION SALARIAL Y CALIDAD DE VIDA

### Wage Compensation And Vida's Quality

#### RESUMEN

Este artículo pretende analizar la relación que existe entre la calidad de vida y la compensación salarial. Así mismo presenta el resultado de la aplicación de una encuesta a Líderes de Gestión Humana de las principales empresas del país y de los estudiantes de la maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

**PALABRAS CLAVES:** Calidad de Vida, Compensación, Salario, Nivel de Vida.

#### ABSTRACT

*This article tries to analyze the relation exists between(among) the quality of life and the wage compensation. Likewise he/she presents the result of the application of a survey to Leaders of Human Management of the principal companies of the country and of the students of the mastery in Administration of the Human Development and Organizacional of Pereira's Technological University.*

**KEYWORDS:** Vida's quality, Compensation, Salary, Standard of living..

#### JUAN CARLOS CASTAÑO B.

Ingeniero Industrial, MSc.  
Profesor Asistente. \*  
jucasta@utp.edu.co  
Facultad Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira

#### LUZ STELLA MONTOYA A.

Psicóloga, MSc.  
Profesora auxiliar,  
luzes@utp.edu.co  
Facultad de Educación  
Universidad Tecnológica de Pereira

#### LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

Ingeniera Industrial, MSc  
Profesora Asistente, \*  
luzrestrepo@utp.edu.co  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Universidad Tecnológica de Pereira

\* Miembro Grupo de Investigación:  
En Administración del Desarrollo  
Humano y Organizacional

### 1. INTRODUCCIÓN

El tema de lo que se debe pagar por un trabajo dado o como crear un programa de remuneración aceptable para el empleado y el empleador es de constante preocupación en todas las organizaciones a nivel mundial.

Todos los que de una u otra forma reciben retribuciones, compensaciones o salarios estan centrados en lo que perciben de la organización y/o de la actividad que se ejerza. Quien trabaja para una empresa sea grande, mediana o pequeña, se pregunta si lo que le pagan es lo justo o no, igualmente se pregunta que si lo que le pagan a los demás guarda relación con lo que él recibe. Y quien trabaja independiente se pregunta si no seria mejor estar como empleado.

En el contexto de la globalización el programa de remuneración de cada empresa debe estar en función de la visión y misión que la organización halla definido. El programa de remuneración y/o compensación debe responder a la cultura empresarial, a la realidad económica de la empresa, al sector económico en el que se encuentre y a las decisiones políticas en materia salarial.

Existen entonces condiciones internas y externas que impactan los sistemas de remuneraciones, la dinámica de las organizaciones, las tendencias de los negocios y los ciclos económicos a los que se enfrenta el sector de la economía en la que se encuentra inmersa la empresa.

La preocupación de los directivos empresariales por retener el talento requerido en la Empresa para cumplir con su cometido ha hecho que cada día se busquen alternativas de compensación que cumplan con las expectativas de los empleados.

Expectativas que van desde el desarrollo profesional, obtener mayores ingresos, tener mayor poder e influencia en la organización, tener trabajos retadores, mayor toma de decisiones, tener mayor personal a cargo, tener una mejor red de relaciones o acceder a una mejor oficina.

De otro lado las exigencias de la vida moderna y ciudadina han demandado de los trabajadores sacrificios desde el punto de vista social y familiar y han hecho que el trabajador modifique sus hábitos como los de transporte, alimentación, de sueño, de estudio y ha impactado hasta en la vida afectiva de los mismos al tener menor tiempo para dedicarse a los propósitos personales.

Todo lo anterior ha ido deteriorando la calidad de vida de los trabajadores que día a día por el ritmo de vida capitalista y obtener mejor status y mayor nivel de ingresos ha ido deteriorando su salud y su condición humana a tal punto que las mismas organizaciones para contar con un personal competitivo y sano esta prendiendo las alarmas y así brindarle a sus colaboradores una mejor condición en su vida laboral.

## 2. CONTENIDO

Para analizar este fenómeno repasaremos lo que es la compensación salarial y lo que es la calidad de vida laboral

### 2.1. Compensación Salarial:

Todo individuo tiene un objetivo cuando ingresa a la gran masa de la población económicamente activa y es la de recibir una compensación por su trabajo.

Así como el empresario tiene una motivación de generar valor a través de su actividad empresarial, el trabajador busca satisfacer las necesidades de él y su familia al recibir una recompensa por la labor realizada, esa recompensa que inicialmente es el salario, pero que a la medida del tiempo y para ganar en el bienestar de los individuos se ha mejorado con los beneficios adicionales y con la necesidad de los empresarios de retener el mejor talento que genera la diferencia a la hora de alcanzar las metas de la organización.

De allí que a través de la historia adicional al pago del salario directo hayan aparecido los incentivos, como una manera de retribuirle al empleado su desempeño excepcional al realizar una tarea, sin embargo las condiciones laborales hicieron que otra rama de la compensación se desarrollara y fue esta la de las prestaciones sociales, creadas para proteger al trabajador y su familia y el último factor que emerge como de gran importancia es cuan satisfecho se siente el trabajador con la labor que está realizando y el lugar donde desempeña su labor

La mayoría de autores como Iadualberto Chiavenato hablan de la remuneración total “compuesta por el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo” [1]

Sin embargo la compensación salarial va más allá y parte de la premisa que se deben conocer las necesidades y expectativas del individuo que labora, para tratar de satisfacerlas, siempre y cuando él como trabajador ayude a cumplir las expectativas de la organización.

### 2.2. Calidad de Vida laboral

El tener en la organización una contradicción entre valorar al hombre por lo que hace, es decir, el tener una visión de hombre económico de dicado a la producción para maximizar su potencial, y el de la visión del “ser humano, trae consigo la pregunta de ¿cómo darle satisfacción al ser humano para que este sea más productivo?.

La respuesta a este interrogante esta en la calidad de vida laboral que como empresa pueda brindarle, entiendo esta como las ventajas o desventajas que tiene la organización en su ambiente laboral para las personas que laboren en ella, al respecto, David y Newstron relacionan la calidad de vida laboral y los sistemas socio técnicos y argumentan que la calidad de vida laboral produce ambientes de trabajo humanizantes. [5]

La calidad de vida laboral debe tener en cuenta los diferentes roles que tiene un empleado de la época actual, en la cual, es padre, hijo, esposo, estudiante, trabajador y ciudadano. Y por ello la misma organización debe velar porque exista un equilibrio en los diferentes roles que se desempeñe. De allí la importancia del equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.

### 2.3 Equilibrio de la vida laboral

Existen los denominados modelos de demanda control que ayudan a determinar las demandas o exigencias psicológicas que tiene un individuo y la capacidad de respuesta y de control que tiene ante las demandas de cada uno de los roles con los que se ha comprometido o tiene que dar respuesta por sus responsabilidades. El modelo de Karaset y Jhonson 1986, hace referencia a la cantidad de trabajo del individuo, a las presiones a las que se encuentra sometido el individuo, ya sea por su trabajo o por sus diferentes roles, y a los niveles de atención requeridos por el mismo para desarrollar sus actividades.

Los posibles desbalances entre esta relación generan insatisfacción en el trabajador, sentimientos de frustración, estrés y enfermedades.

Las exigencias en el cumplimiento de metas, la necesidad de cumplir los objetivos, la presión de la competitividad son demandas del trabajo frecuentes en la actualidad que implican dedicar más tiempo al trabajo y no pueden ser desligadas de las exigencias familiares y sociales con los padres, hijos y parejas, es tan marcada esta tendencia que existen denominaciones para las diferentes generaciones en las cuales las tendencias sociales han hecho que los cambios en la tipología de vida hagan de ellas un fenómeno social como los baby –boomers, es decir, aquellos que tienen una vida dominada por el trabajo, o “workaholic” adictos al trabajo.

En palabras de Peter Druker “El precio del éxito” en el cual el miedo al fracaso en esta sociedad del conocimiento tiene su precio en el cual las tensiones psicológicas y los traumas emocionales aparecen cotidianamente por las exigencias de una sociedad de consumo. [3]

Por ello una planeación del equilibrio de la vida y el trabajo ayuda a los empleados a manejar sus responsabilidades laborales y obligaciones de la vida laboral con el fin de que no entre en crisis el estado de bienestar del individuo. [2]

Estrategias como horarios flexibles, trabajo en casa, jornadas compactas, que estimulan el trabajo por objetivos o por alcance de metas y no el cumplimiento de horarios se están presentando en las empresas de todos los tamaños y todos los sectores de la economía, el trabajo virtual, y la utilización de las tecnologías de apoyo ayudan a lograr estos estándares de desempeño y satisfacción para el individuo y quienes lo rodean.

### 3. PERCEPCION DE LOS DIRECTORES DE GESTION HUMANA Y DE LOS ESTUDIANTES DE LA MAESTRIAN EN ADMINISTRACION DEL DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL.

Esta percepción para los primeros fue tomada por el equipo de Human Capital Consulting en la ciudad de Bogotá en el marco del foro Salario Flexible en donde participaron 87 personas de empresas de todo el país, y para los estudiantes de la Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional para las segunda y tercera cohorte, 52 personas. A estas personas se les realizó un cuestionario de 4 preguntas básicas sobre el salario y la calidad de vida, cuyas respuestas se encuentran evidenciadas en las graficas presentadas.

Los resultados obtenidos fueron orientados a los aspectos monetarios y a los factores que inciden en ellos a la hora de cambiar de trabajo, así como los factores que impactan directamente en la calidad de vida laboral.

Al preguntar si estaban de acuerdo con disminuir su salario a cambio de mejorar la calidad de vida, los resultados fueron:

	Si	No
<b>Directores de Gestión Humana</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>
<b>Estudiantes de Maestría</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>

Tabla 1. Porcentaje en que acepta disminuir el salario.

#### ANÁLISIS:

Los resultados arrojados muestran como el 83% de los directores de gestión humana están dispuestos a

disminuir sus salarios a cambio de mejorar su calidad de vida y solamente un 17% no lo están; al hacer el mismo análisis en estudiantes de maestría el 62% están dispuestos a disminuir su salario y el 38% no lo están.

En cuanto a la cantidad o el monto en que están dispuestos a disminuir su salario, expresado en porcentaje del salario actual que devengan

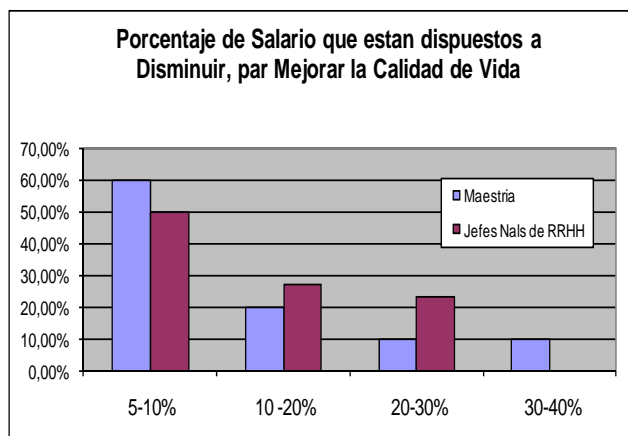


Figura. 1 Porcentaje en el que esta dispuesto a disminuir el salario.

Con el fin de hacer una mejor lectura y complementar el cuadro con información relevante, hay que tener en cuenta que el salario promedio de los Directores de Gestión Humana está en 5,225,000 en promedio y para los estudiantes de la Maestría 2,185,000.

En cuanto a los factores decisivos que impactan a la hora de cambiar de puesto de trabajo, se pregunto por la retribución económica, las posibilidades de promoción, el entorno de trabajo y los beneficios, el resultado fue.

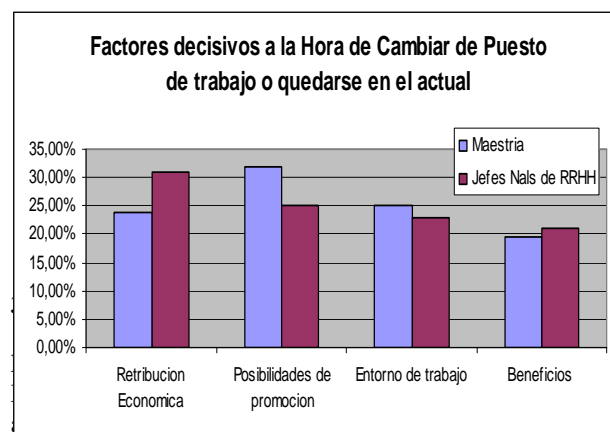


Figura 2. Factores tenidos en cuenta al momento de cambiar de puesto de trabajo.

#### Análisis:

Los resultados evidencian que el factor mas relevante para cambiar el puesto de trabajo es la retribución económica seguida de las posibilidades que tienen las personas de asenso en una empresa; seguidas por diferencias no muy relevantes en cuanto al entorno laboral y los beneficios.

Dentro de los factores evaluados como elementos que impactan en la Calidad de vida laboral, se presentaron: el crecimiento profesional, el reconocimiento, la situación privilegiada dentro de la compañía, la relación con el jefe, el ambiente de trabajo y la pertenencia a un equipo de trabajo prestigioso.

Los resultados se pueden apreciar en la siguiente grafica:

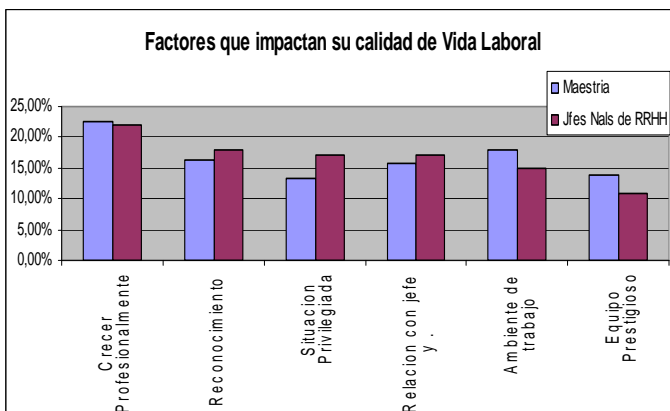


Figura 3. Factores que impactan la Calidad de vida laboral.

#### Análisis:

El factor que más impacta en una organización para adquirir calidad de vida es el crecimiento profesional seguido del reconocimiento que obtienen las personas por su actividad laboral, la diferencia porcentual más amplia la muestra el factor “situación privilegiada” siendo más importante para los directivos, así como el ambiente y el equipo de trabajo es menos importante para los directivos y mucho más importante para los estudiantes de maestría.

El comportamiento de los factores es similar en ambos grupos sobresaliendo el crecimiento profesional, el reconocimiento y el ambiente laboral.

#### Análisis generales:

Al relacionar las variables analizadas podemos justificar que si bien la mayoría de los encuestados estuvieron dispuestos a sacrificar su salario para mejorar la calidad de vida; así mismo sugirieron que la retribución económica era un condicionante tenido como el más

importante para cambiar su actividad laboral; esto lo podemos explicar debido a que si bien ellos dicen que están dispuestos a sacrificar su salario, solamente están dispuestos a sacrificar del 5 al 10% de este.

En general se visualiza que los factores que impactan la calidad de vida deben generar una estrategia de organización para el desarrollo del ser; basados en la escala de necesidades de Maslow donde se evidencia que las necesidades de déficit pueden ser satisfechas por la retribución económica generando estrategias de crecimiento en una organización y que las necesidades del ser son una fuerza impelente, lo cual nos muestra como se hace sumamente importante alimentar dicho propósito, como lo arrojan los resultados de los otros cinco factores siendo estos mucho más complejos de manejar para que impacten significativamente en las personas y en los resultados misionales de la empresa.

#### 3.1 Propuesta interventora para impactar la calidad de vida.

En una organización donde se va a desarrollar una estrategia que conlleve a potencializar el talento humano debe contar con líderes que tengan influencia para formar y lograr que su equipo trascienda al mismo ritmo de la empresa

Peter Drucker resalta en el documento “la gerencia de empresas” que la institución donde laboramos es como la familia, la escuela, la iglesia etc., que ayudan al hombre a desarrollarse plenamente como individuo.

#### Propuesta de valor para los empleados [4]:

Una propuesta de valor para los empleados es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, de la satisfacción intrínseca con el trabajo, hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación.

#### Estrategias:

- Trabajo emocionante, que apasione.

De acuerdo a las exigencias del dirigente actual, las empresas tienen la responsabilidad de volver emocionante el negocio y los cargos, innovar más rápidamente que cualquier otro, iniciar nuevos negocios, lanzar nuevos productos, crear una misión que inspire.

Hay que retarse a sí mismo y a los empleados para transformar la empresa; al formular estas estrategias hay que guiar la compañía con individuos muy talentosos,

este talento se adquiere siempre y cuando las personas se encuentren a gusto dentro de la organización.

Por lo anterior, se debe propiciar el desarrollo a través de la creación de funciones expansivas e interesantes que involucren la creación de nuevos cargos que a su vez permitan ascender a los elementos de la organización, haciendo que éstos tengan mayor autonomía y responsabilidad posible; dicha responsabilidad preferiblemente debe estar atada a las pérdidas y ganancias de la compañía.

- Gran compañía, gran cultura, grandes líderes

Más allá del trabajo que están haciendo, las personas quieren ser parte de una gran compañía. Quieren una cultura y valores que sean de su gusto, quieren sentirse parte de una compañía bien gerenciada y tener líderes que los inspiren; de allí que los aspectos más importantes de una cultura y que casi todos los gerentes buscan son una firme orientación al desempeño y un ambiente abierto de confianza.

Sin embargo además de una gran cultura es importante retomar que los individuos de la organización buscan líderes que atraigan y estimulen puestos que anhelan tener un alto grado de autonomía pero a la vez ansían que se les enseñe.

- Riqueza y recompensas

La remuneración no está por demás en el impacto que tiene la organización sobre la calidad de vida del empleado y esto se refleja claramente en los datos analizados anteriormente; de allí que la nueva filosofía de la remuneración debe estar orientada más hacia la persona que hacia el puesto como tal que esta ocupa dentro de la organización, es decir pagar por la persona y su desempeño y no simplemente por el cargo, determinar la remuneración por la creación de valor en vez de determinarla por el alcance del cargo y la antigüedad, pagar lo que el individuo podría ganar por fuera (equidad de mercado) y no simplemente limitarlo a que gane lo mismo que ganan otros en la compañía basado en una equidad interna.

Bajo estas premisas se deben romper las reglas de la compensación y contratar al mejor candidato, modificar el sistema de compensación para pagar a quienes mejor se desempeñen o potencial de la persona. Los sistemas tradicionales se diseñaron para pagar lo mismo a todas las personas que ejercen una misma función.

- Crecimiento y desarrollo.

Las compañías modernas garantizan su seguridad contando y atrayendo personas talentosas que sientan igualmente que estas les retribuyen permitiéndoles

desarrollar nuevas capacidades, conocimientos y experiencias.

Los nuevos gerentes son aprendices voraces que se formaron en el aprendizaje rápido y autodidactado. En el trabajo también quieren aprender cosas nuevas.

- Cumplir compromisos personales y familiares.

El equilibrio trabajo- vida es un objetivo cada vez más importante para los directivos que sienten que en la medida que avanzan en la escala de cargos, se alejan más de sus compromisos familiares.

- Trato Humano.

Se dejaría un gran vacío si en las estrategias no se incluyen la necesidad de comunidad, ya que el trato humano para muchas personas es la parte más gratificante del trabajo.

Las compañías deben darse cuenta que una de las cosas más valiosas que puede ofrecer es el placer de tener grandes colegas y compañeros de trabajo, aprender de ellos, compartir con ellos, o simplemente estar con ellos. Como lo dijo el gran dramaturgo sudafricano Athol Fugard “Lo único que importa en este mundo es lo que una persona hace y dice a otra persona”

- Reconstruir la estrategia de reclutamiento

El lograr armonizar los objetivos de la organización con los objetivos de las personas de la empresa, se logra reconstruyendo sus estrategias de reclutamiento para fortalecer sus canales de abastecimiento y así contratar personal talentoso y apropiado en todos los niveles de la organización. Estas personas deben aportar nuevas actitudes, nuevas perspectivas y nuevas ideas.

Dee Hock fundador y presidente emérito de Visa relata en el libro “la guerra por el talento” la importancia de contratar por cualidades intrínsecas más que por experiencia específica o conocimientos. “hay que contratar y promover, dice, primero sobre la base de integridad; segundo, de la motivación; tercero, de la capacidad; cuarto, de la comprensión; quinto, de los conocimientos; y por último, de la experiencia. Sin integridad, la motivación es peligrosa; sin motivación, la capacidad es impotente; sin capacidad, la comprensión es limitada; sin comprensión, el conocimiento no vale nada; sin conocimiento, la experiencia es ciega. La experiencia es fácil de adquirir y rápidamente la aprovechan las personas que poseen estas otras cualidades.” [4]

**Mantenimiento de la propuesta de valor:** Una empresa que logren implementar las estrategias de valor para sus empleados, convive con líderes visionarios, cultura

empresarial orientada al desempeño, compensación altamente motivadora y espléndida ubicación competitiva.

Una propuesta de valor para los empleados no es estática, las compañías deben mantenerla en constante evolución para estar siempre un paso delante de la competencia.

Debe detectar el grado de desarrollo que están logrando sus empleados a través de encuestas periódicas para detectar necesidades y satisfacer sus expectativas y superar las opciones alternas

#### 4. CONCLUSIONES

- Los individuos están dispuestos a disminuir sus ingresos en un porcentaje razonable con el objetivo de tener mejor calidad de vida laboral.
- Aproximadamente el 50% de los individuos esta dispuesto a cambiar de trabajo por causas atribuibles al entorno de trabajo y a las posibilidades de promoción.
- A la hora de compensar o de modificar su arquitectura salarial se deberá indagar como esta su política de compensación con lo concerniente a las posibilidades de desarrollo que se brindan dentro de la organización.
- A pesar de tener dos grupos diferentes en el nivel de ingreso, el comportamiento frente a los factores que inciden en la calidad de vida laboral y el interés en mejorar la misma, es igual a tal punto que los niveles de aceptación para disminuir sus ingresos se encuentran al mismo nivel con el fin de obtener mejores condiciones laborales diferentes a un nivel de ingreso.
- Solo un porcentaje inferior al 30% esta dispuesto a cambiar su trabajo por condiciones de mejor nivel de ingreso.
- Queda demostrado que si bien el ingreso es importante para los ejecutivos de la muestra, existen otros factores que los satisfacen de una mejor manera, y que a la hora de buscar alternativas de compensación se deberán tener en cuenta para implementar la política salarial.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Chiavenato Iadualberto, "Gestión del Talento Humano". Tercera edición. McGraw-Hill. 2009.
- [2] Cummings Thomas y Worley Christopher. "Desarrollo Organizacional y Cambio. 8 edición. Editorial Thomson. 2007
- [3] Drucker, Peter, "La Gerencia en la Sociedad del Futuro", Grupo Editorial Norma. 2002
- [4] Michaels Ed, Handfield-Jones Helen y Axelrod Beth. "La Guerra Por el Talento", Grupo Editorial Norma. 2003
- [5] Keith Davis y Newstron, John W., "Comportamiento Humano en el Trabajo". McGraw – Hill , 1991.
- [6] Palaci Deacals, Francisco. "Psicología de la Organización. Editorial Pearson Educación S.A. 2005.
- [7] Newell, Sue. "Creando Organizaciones. Bienestar, diversidad y ética en el trabajo". Editorial Thomson. 2002.